



Немтинов Руслан Владимирович

**МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И
ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ
В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексам – промышленность)**

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

**Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале
Учреждения Российской академии наук
Института экономики Уральского отделения РАН**

**Научный руководитель — доктор экономических наук, профессор
Пыткин Александр Николаевич**

**Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Некрасов Владимир Иванович**

**кандидат экономических наук
Тиرون Георгий Георгиевич**

**Ведущая организация — ФГБОУ ВПО «Ижевский государственный
технический университет»**

**Защита состоится: «17» января 2012 г. в 17.00 часов на заседании
диссертационного совета ДМ 212.275.04 при ФГБОУ ВПО «Удмуртский
государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул.
Университетская, 1, корп. 4, ауд. 444.**

**С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке
ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», с авторефератом
на официальном сайте Министерства образования и науки РФ <http://mon.gov.ru>**

Автореферат разослан «15» декабря 2011 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000790696

**Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор**

Гас

А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Рыночные условия функционирования диктуют предприятиям, осуществляющим производственную деятельность, необходимость проведения эффективного стратегического управления производством. В то же время, достижение стратегических целей деятельности предприятия обуславливается эффективностью оперативного управления производством и его согласованностью со стратегическими ориентирами. Таким образом, одной из приоритетных задач менеджмента предприятием в конкурентной среде становится обеспечение эффективного взаимодействия оперативного и стратегического управления производством для достижения целей развития экономики предприятия в динамичных рыночных условиях функционирования.

Механизм взаимодействия ключевых функциональных подсистем управления производством в практике хозяйствования российских предприятий находится в состоянии активной модернизации, базирующейся, как правило, на интуитивной составляющей, знаниях и практическом опыте отдельных менеджеров, поскольку данное направление производственного менеджмента является малоизученным и недостаточно научно проработанным. Имеющиеся научные исследования характеризуются разобщенностью данных и ограничиваются, в основном, рассмотрением различных аспектов стратегического и оперативного управления, тогда как их взаимодействие и, в частности, механизм, его обеспечивающий, остаются за пределами исследований. В связи с этим, проблема совершенствования механизма взаимодействия оперативного и стратегического управления производством, как определяющего фактора его эффективности, является актуальной для теории производственного менеджмента и для практического применения. Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблематики, ее актуальность и возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы и основных направлений диссертационного исследования.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: 1. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – 1.1. Промышленность: 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности; 1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

Степень разработанности проблемы. Основополагающий вклад в развитие теории и практики управления производством внесли труды таких известных ученых как: Дэвид А. Аакер, И. Ансофф, О.И. Боткин, О.С. Виханский, О.И. Волков, О.В. Девяткин, Д. Манн, А.И. Наумов, Ф.И. Парамонов, В.Б. Родионов, Ю.М. Солодак, В.Дж. Стивенсон, О.Г. Туровец и др.

Несомненный интерес в ходе выполнения работы вызвали научные исследования в области оперативного и стратегического управления производством, представленные в трудах Д.А. Гаврилова, И.Н. Иванова, В.И. Некрасова, Н.И. Новицкого, В.П. Пашуто, Г.Г. Тирона, А.А. Томсона, Р.А. Фатхутдинова, Д. Хиггинса, М.А. Чернышева и др.

Основные положения теории стратегического менеджмента предприятием и производством раскрыты в работах Н.Л. Зайцева, М.И. Круглова, Н.Ф. Пермичева, А.Н. Пыткина, А.Ю. Чаленко и др.

Что касается механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством, то до настоящего времени данному аспекту производственного менеджмента не уделялось должного внимания. Вместе с тем, в современных условиях конкурентной среды эффективное управление производством должно основываться на четкой теоретической и методической базе, включающей в себя надежные и обоснованные управленческие механизмы, связывающие в единую комплексную систему и преобразующие стратегические ориентиры деятельности предприятия в задачи оперативного управления производством, что еще раз подтверждает актуальность и значимость исследования проблемы совершенствования механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления производством.

Объектом исследования явились промышленные предприятия Пермского края.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе функционирования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством на промышленных предприятиях в конкурентных условиях.

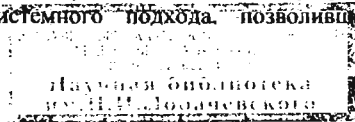
Цель диссертационной работы состоит в развитии теоретических положений и обосновании методических рекомендаций по совершенствованию механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления производством в конкурентной среде как ключевого фактора повышения результативности деятельности предприятия в текущем периоде и долгосрочной перспективе.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- выявить и уточнить место и роль механизма взаимодействия ключевых функциональных подсистем управления производством в системе менеджмента предприятия;
- исследовать специфику и особенности механизма взаимодействия оперативного и стратегического управления производством на промышленном предприятии в конкурентной среде;
- обосновать концептуальные основы совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством промышленного предприятия;
- разработать организационно-экономическую модель механизма эффективного взаимодействия стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии;
- предложить рекомендации по совершенствованию и повышению результативности производственной деятельности промышленного предприятия.

Теоретической и методологической базой исследования явились научные труды и разработки зарубежных и отечественных ученых по проблемам рыночной экономики, теории общего менеджмента, производственного менеджмента на промышленных предприятиях, теоретические и практические рекомендации научных конференций и семинаров.

Основные методы исследования. Научная ценность результатов исследования обеспечена применением системного подхода, позволяющего с



наибольшей эффективностью изучить вопросы взаимодействия ключевых функциональных подсистем управления производством промышленных предприятий в рыночных условиях хозяйствования. Для решения поставленных задач применялись методы сравнительного, структурно-логического, статистического, финансового и экономического анализа, экономико-математического моделирования, статистики.

Информационную основу диссертационного исследования составили информация органов статистики, данные о производственной деятельности, материалы управленческой и оперативной отчетности и другие фактические материалы, характеризующие различные аспекты менеджмента производственной деятельностью промышленных предприятий. В диссертации нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных автором и при его участии.

Научная новизна результатов диссертационной работы заключается в предложении и обосновании ряда рекомендаций теоретического и методического характера по совершенствованию механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления производством, направленного на повышение его эффективности в конкурентной среде в целях обеспечения результативности деятельности предприятия в текущем периоде и долгосрочной перспективе.

В процессе исследования получены теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- определено место и роль механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством в системе менеджмента промышленным предприятием и обоснованы методологические основы его организации;
- раскрыта специфика и особенности механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством на промышленном предприятии в конкурентной среде и определены ключевые предпосылки его совершенствования;
- обоснованы концептуальные основы совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством, ориентированного на повышение результативности деятельности промышленного предприятия в текущем периоде и стратегической перспективе;
- разработана организационно-экономическая модель механизма эффективного взаимодействия стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии в конкурентной среде;
- предложен комплекс методических рекомендаций по совершенствованию и повышению результативности производственной деятельности промышленного предприятия на основе автоматизации информационного обеспечения взаимодействия функциональных подсистем управления производством.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в возможности использования ее теоретических положений и практических результатов при решении актуальных задач обеспечения эффективного взаимодействия функциональных подсистем управления производством для достижения стратегических и оперативных целей развития экономики промышленного предприятия в рыночных условиях хозяйствования.

Теоретические и методические результаты диссертационной работы могут быть полезны для преподавателей вузов и использованы при чтении лекций и проведении семинарских занятий по курсам: «Менеджмент», «Производственный

менеджмент», «Организация и планирование производства» и «Экономика предприятия» и др.

Апробация работы. Основные положения, представленные в диссертационной работе, докладывались и получили одобрение на теоретических семинарах и научно-практических конференциях в Пермском государственном университете (г. Пермь. 2007) и Институте экономики Уральского отделения Российской академии наук (г. Екатеринбург, 2008-2011 гг.).

Изложенные в диссертационной работе теоретические и методические положения по совершенствованию механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством нашли отражение в научно-исследовательских работах Пермского филиала Института экономики Уральского отделения РАН, в том числе по НИР «Разработка теории и методологии структурной модернизации промышленности региона».

Теоретико-методологические положения и практические рекомендации были использованы в процессе модернизации и совершенствования взаимодействия функциональных подсистем управления производственной деятельностью на ряде промышленных предприятий Пермского края, в целях повышения результативности их деятельности в текущем периоде и долгосрочной перспективе.

Отдельные результаты исследования используются в учебном процессе при чтении курса лекций по дисциплине «Производственный менеджмент» в программах повышения квалификации работников предприятий промышленности в НОУ ДПО «Пермский академический учебный центр».

Публикации. Результаты научных исследований нашли отражение в 8 публикациях, общим объемом 12,43 п.л. (личный вклад автора составил 8,49 п.л.), в том числе 2 работы в изданиях, рекомендованных ВАК.

Объем и структура работы. Диссертационная работа содержит введение, три главы, заключение, список литературы и приложения, представленные на 157 страницах основного текста, включает 14 рисунков, 8 таблиц, приложения, список литературы из 135 наименований.

Содержание работы.

Во введении раскрыта и обоснована актуальность и значимость темы исследования, определена степень изученности проблемы, сформулированы цель и задачи, определены объект и предмет исследования, кратко обозначена научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

Первая глава «Теоретические и методические основы механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления производством на предприятии» включает в себя исследование места и роли механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством в системе менеджмента предприятием, содержит принципы и методологические основы его организации.

Вторая глава «Особенности организации и функционирования механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления производством в конкурентной среде» посвящена анализу современного уровня развития механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством на промышленном предприятии, что позволило определить его специфику и особенности, рассмотреть влияние факторов конкурентной среды, выявить и систематизировать ключевые предпосылки его совершенствования.

Третья глава «Совершенствование механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления производством в конкурентной среде» включает

обоснование концептуальных основ совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством. А также содержит организационно-экономическую модель механизма эффективного взаимодействия стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии в конкурентной среде и рекомендации по совершенствованию и повышению результативности производственной деятельности промышленного предприятия на основе автоматизации информационного обеспечения взаимодействия функциональных подсистем управления производством.

В заключении сформулированы выводы и результаты исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Определено место и роль механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством в системе менеджмента промышленным предприятием и обоснованы методологические основы его организации.

В теории и практике производственного менеджмента выделяют две функциональные подсистемы управления производством – стратегическое и оперативное, при этом последнее является закономерным этапом воплощения первого, что указывает на присутствие тесной взаимосвязи между ними. Для обеспечения эффективности системы управления производственной деятельностью предприятия, обеспечивающей не только текущую результативность деятельности, но и создание потенциала конкурентоспособности производства в будущем, необходимо четкое согласование функциональных подсистем управления производством в рамках их непрерывного взаимодействия, которое осуществляется посредством формирования соответствующего механизма управления, представляющего собой наиболее активную составную часть не только производственного менеджмента, но и менеджмента предприятием в целом.

Под механизмом взаимодействия стратегического и оперативного управления производством автором понимается совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, объединенных определенной целью и представляющих собой инструментарий, переводящий управление производственной системой со стратегического уровня в оперативный режим, и обеспечивающих их непрерывную обратную связь (рисунок 1).

Сущность механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством в том, что он интегрирует основные взаимодействующие элементы на этапе преобразования стратегического управления в оперативное, позволяя раскрыть их взаимосвязи и координировать процесс реализации.

Роль механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством заключается в обеспечении единства, целенаправленности и слаженности производственного менеджмента, что, в свою очередь, является гарантом целостности системы управления деятельностью предприятия.

Единство стратегического и оперативного управления производством на предприятии проявляется в следующем: в единой цели функционирования стратегического и оперативного управления – повышение конкурентоспособности производства; едином объекте управления – производственной деятельности предприятия; едином инструменте стратегического и оперативного управления –

управленческом решении; единых базовых функций управления; единой интегрированной информационной базе.



Рисунок 1 – Механизм взаимодействия стратегического и оперативного управления производством на предприятии

Механизм взаимодействия функциональных подсистем управления производством предполагает конкретизацию стратегического плана во времени, в результате чего планы становятся более детальными при переходе от общих производственных подразделений (объединение, предприятие) к таким подразделениям как цех, участок, рабочее место, преобразуясь в оперативные планы производства и сменно-суточные задания. Кроме того, исследуемый механизм

взаимодействия обеспечивает осуществление непрерывной обратной связи и регулирование производственной стратегии предприятия в зависимости от конкретной ситуации, сложившейся на производстве.

В ходе проведения диссертационного исследования было выявлено, что функционирование и совершенствование механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством на предприятии базируется на определенных методологических основах, дающих характеристику компонентов управления производством – цели, объекта, предмета, задачи, современных инструментов, необходимых для решения поставленной задачи. Совокупность элементов, составляющих методологическую основу механизма взаимодействия функциональных подсистем производственного менеджмента, изображена на рисунке 2.

ЦЕЛЬ	✓ Обеспечение единства, единонаправленности и слаженности функционирования стратегического и оперативного управления производством на предприятии.
ОБЪЕКТ	✓ Подсистема стратегического управления производством на предприятии; ✓ Подсистема оперативного управления производством на предприятии; ✓ Взаимосвязь стратегического и оперативного управления производством.
ПРЕДМЕТ	✓ Взаимодействие стратегического и оперативного управления в процессе осуществления управляющего воздействия в основном, вспомогательном и обслуживающем производстве.
ЗАДАЧИ	✓ Трансформация управления производством со стратегического уровня в оперативный режим и обеспечение непрерывной обратной связи.
ФОРМЫ	✓ Взаимосвязь (взаимодополняемость); ✓ Взаимовлияние стратегического и оперативного управления производством; ✓ Взаимозависимость стратегического и оперативного управления;
ИНСТРУМЕНТЫ	✓ Прогнозирование и планирование взаимодействия стратегического и оперативного управления производством; ✓ Организация и мотивация взаимодействия; ✓ Координация взаимодействия стратегического и оперативного управления; ✓ Контроль и учет; ✓ Анализ отклонений и регулирование взаимодействия подсистем управления.
МЕТОДЫ	✓ Организационно-административные методы; ✓ Социально-психологические методы; ✓ Нормативно-правовые методы; ✓ Экономические методы.

Рисунок 2 – Методологические основы механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления производством на предприятии

По мнению автора, функциональное содержание и роль механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством, объективно, позволяют ему занимать центральное место в системе менеджмента предприятия (рисунок 3).

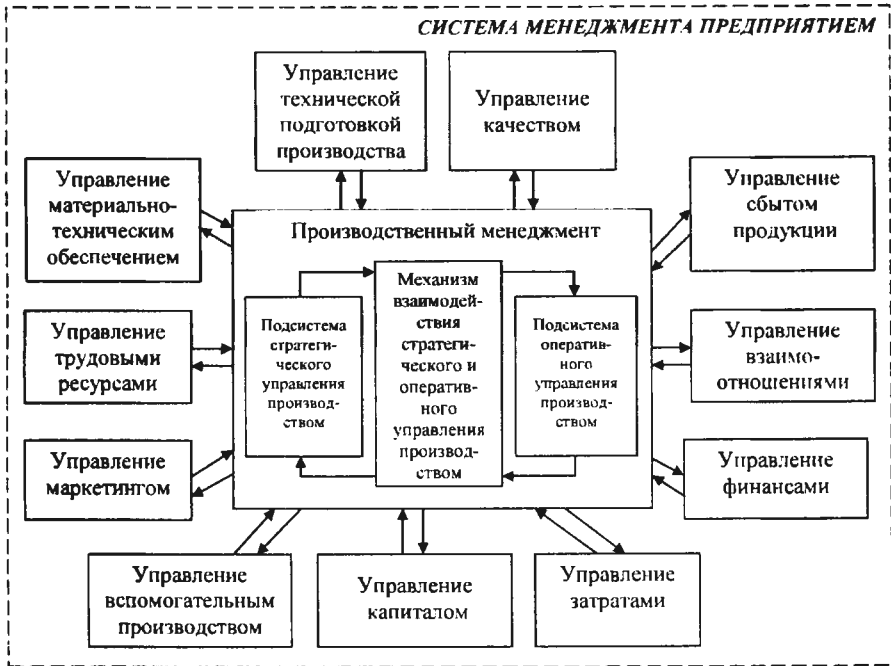


Рисунок 3 – Место и роль механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления в системе менеджмента предприятием

Механизм взаимодействия функциональных подсистем управления производством, в совокупности, определяет единую систему производственного менеджмента на предприятии. От того насколько эффективно данные подсистемы взаимодействуют между собой, напрямую зависит результативность всей хозяйственной деятельности предприятия и достижение утвержденных стратегических, тактических и оперативных производственных целей.

2. Раскрыта специфика и особенности механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством на промышленном предприятии в конкурентной среде и определены ключевые предпосылки его совершенствования.

Специфика и особенности механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством на промышленном предприятии определяется особенностями технологии производственной деятельности и организационной структурой производственного менеджмента на предприятии. В ходе проведения исследования автором осуществлен анализ деятельности промышленных предприятий, основным направлением деятельности которых является производство полиграфической продукции. Специфика производственной деятельности и факторы конкурентной среды в совокупном воздействии формируют особенности механизма

взаимодействия функциональных подсистем управления производством на промышленном предприятии, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Специфика и особенности механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством ЗАО «Типография «Радуга»

Специфика полиграфического производства	Особенности механизма взаимодействия функциональных подсистем управления полиграфическим производством
Обеспечение стабильно высокого качества печати	Формирование эффективной системы мониторинга производственного процесса и управления качеством, обеспечивающих непрерывный контроль показателей качества сырья и готовой продукции.
Обеспечение своевременной доставки отпечатанных тиражей	Строгое соблюдение сроков и объемов производства, точное выполнение производственных заданий. Оперативное регулирование и корректировка производственных заданий при отклонении от производственного плана. Формирование эффективной подсистемы управления учетом и отгрузкой готовой продукции.
Сокращение сроков с момента передачи файлов для печати изданий до момента доставки отпечатанных тиражей	Повышение оперативности управления производственной деятельностью.
Наличие возможности увеличить количество цветных полос, отпечатываемых за один прогон издания	Ориентация управления на потребности потребителя и обеспечение возможности корректировки производственного процесса (смена технологического режима, объема производства для увеличения тиража). Наличие эффективной обратной связи, обеспечивающей оперативное регулирование хода производственного процесса и изменение производственного плана при изменении технологического режима и объема производства.
Ассортимент выпускаемой продукции и наличие возможности использовать различные сорта бумаги	
Уникальность некоторой производимой продукции, расширение спектра предоставляемых услуг	Проведение маркетинговых исследований, продвижение уникальных услуг и возможностей печати.
Необходимость непрерывного контроля за ходом технологического процесса	Обеспечение производства персоналом с необходимой квалификацией и навыком работы и использования в полном объеме функций управления.
Обеспечение требований безопасности производства	Контроль за соблюдением техники безопасности, безаварийной работы оборудования, непрерывности технологии.

Другим важнейшим фактором, определяющим особенности механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством на промышленном предприятии, является организационная структура производственного менеджмента. Схема организационной структуры ЗАО «Типография «Радуга», в части управления производством, представлена на рисунке 4.

УРОВЕНЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРОИЗВОДСТВОМ

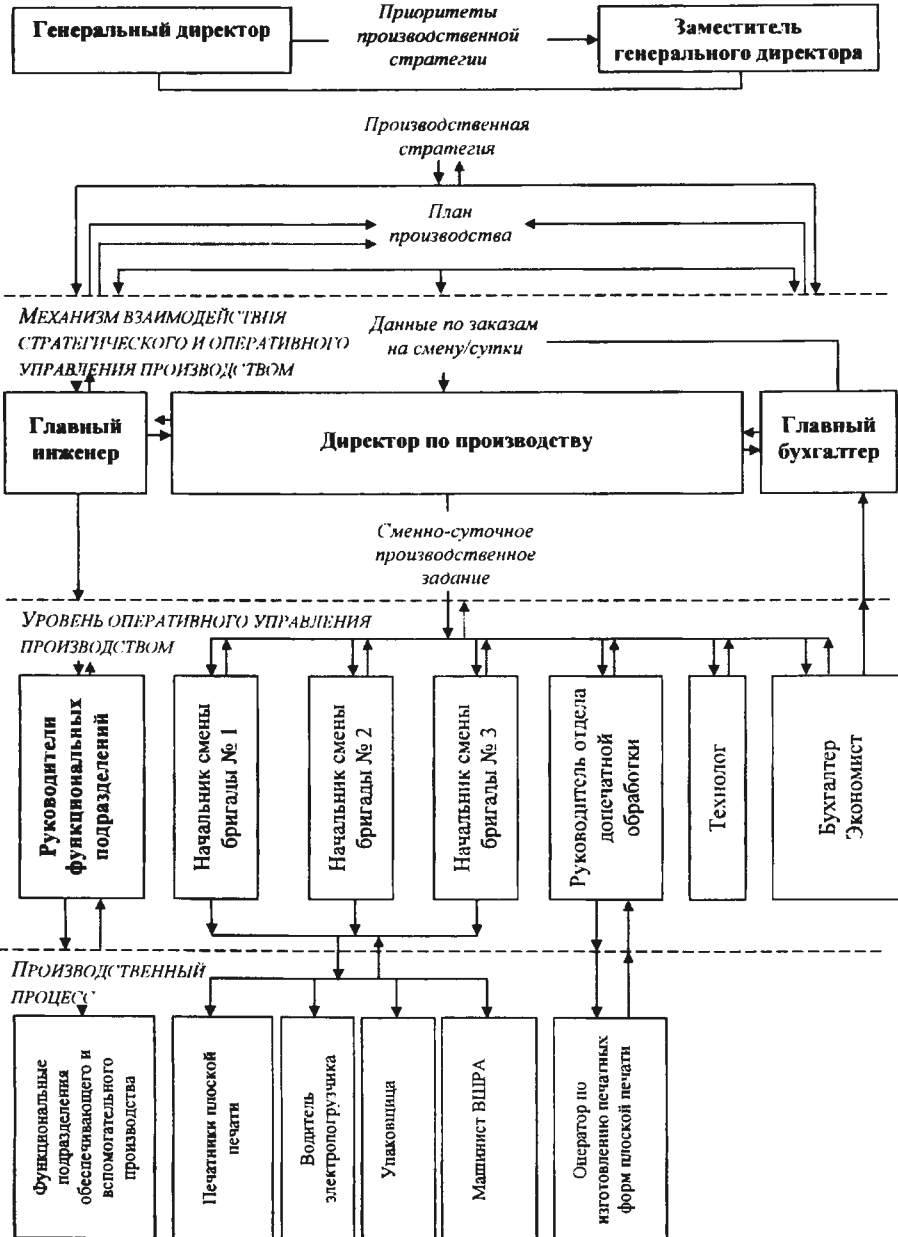


Рисунок 4 – Организационная структура управления производством на предприятии
ЗАО «Типография «Радуга»

В соответствии с которой, управление осуществляется по следующей схеме. Приоритеты производственной стратегии определяются генеральным директором, на основе тенденций развития издательского бизнеса, изменений в рыночной конъюнктуре, других факторах конкурентной среды. Стратегия доводится до руководителей функциональных подразделений, обеспечивающих реализацию производственной стратегии и координацию функциональных программ. Далее разрабатывается механизм взаимодействия стратегического и оперативного управления производством, посредством которого осуществляется детализация стратегии и разрабатывается годовой производственный план. Дальнейшая детализация стратегии и краткосрочное планирование объемов производства осуществляется на основе плана годового бюджета (матрицы), в котором подробно отражены параметры печатных изданий, тиражи, периодичность выходов. На основании календарных нормативов производства матрица рассчитывает время по каждой технологической операции (трудозатраты), расход основных полиграфических материалов и необходимых производственных затрат. Исходя из ежедневных заявок от Заказчиков бухгалтерия выдает данные по заказам директору по производству, который, в свою очередь, обеспечивает разработку сменного-суточного производственного задания, в котором указываются ключевые параметры: время печати конкретного издания; нормативный расход основных полиграфических материалов; номер печатной машины; дополнительные производственные показатели.

Осуществление оперативного контроля за производством начинается с момента начала смены. По итогам выполнения сменного задания мастер передает в бухгалтерию отчет за смену, который обрабатывается, а результаты выполнения сменного задания представляются директору по производству для дальнейшего управления ходом производственного процесса.

По результатам анализа особенностей и специфики механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством в конкурентной среде автором выявлены существующие недостатки, обуславливающие необходимость его совершенствования:

1. Рассогласованность целей и задач стратегического и оперативного управления производством, как правило, приоритет отдается достижению высоких результатов в оперативной производственной деятельности, без учета стратегических интересов и перспектив развития предприятия;

2. Существующая структура управления производством выстроена таким образом, что в ней присутствуют противоречия важнейшим свойствам нормативной модели, в частности, она не обеспечивает должным образом координацию действий всех функциональных единиц производства и их персонала;

3. В имеющейся структуре организационно-функциональных взаимосвязей управления производством отсутствует прямая связь между участниками управленческих решений со смежными, функциональными и производственными единицами производства, т.е., фактически, специалисты по организации и управлению производством не имеют возможности активно воздействовать на производственные процессы;

4. Недостаточно четкое делегирование полномочий, функциональных обязанностей и ответственности между различными уровнями управленческого процесса, в том числе, как между основными специалистами по организации и управлению производством, так и внутри его структурных единиц;

5. Низкая эффективность системы прогнозирования, что в динамичных условиях рыночной среды приводит к возникновению деструктивных тенденций в производственной сфере, обуславливающих снижение эффективности и конкурентоспособности производства, возникновение кризисных явлений на предприятии в целом;

6. Нерациональное построение информационных взаимосвязей и информационных процессов, что влечет недостаточную информационную обеспеченность лиц принимающих управленческие решения в производстве, что негативным образом отражается на рациональности и эффективности принимаемых решений, снижая результативность всей производственно-хозяйственной деятельности.

Вышеперечисленные недостатки присущи большинству промышленных предприятий и определяют необходимость совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством. В диссертационной работе определены ключевые предпосылки совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством на промышленном предприятии, которые представлены таблице 2.

Таблица 2 – Классификация ключевых предпосылок совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством на промышленном предприятии

Группа предпосылок	Предпосылки
Предпосылки, обусловленные изменениями в производственно-технологической сфере	<ul style="list-style-type: none"> - повышение интенсивности и оперативности производственной деятельности; - развитие и внедрение новых технологий в производстве; - повышение значимости человеческого фактора в управлении и в производстве; - усиление значимости взаимодействия стратегического и оперативного управления в производственных процессах.
Предпосылки, обусловленные углублением процессов информатизации производства	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение объемов информации, возникающей в ходе производственных процессов и необходимой для принятия управленческого решения; - новые направления развития ИТ, ускоряющие информационный обмен и повышающие эффективность управленческих решений.
Предпосылки, обусловленные условиями конкурентной среды	<ul style="list-style-type: none"> - рост конкуренции на товарном рынке; - рост требований потребителей к качеству и ассортименту полиграфической продукции и услуг; - увеличение числа факторов рыночной среды, оказывающих влияние на ход производства и требующих учета в управлении производством.

3. Обоснованы концептуальные основы совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством, ориентированного на повышение результативности деятельности промышленного предприятия в текущем периоде и стратегической перспективе.

Совершенствование механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством, по мнению автора, целесообразно осуществлять в рамках

разработанного и обоснованного концептуального подхода, позволяющего сформировать научно-обоснованную систему представлений о формах, методах и инструментах механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством, способных обеспечить необходимое единство действий стратегического и оперативного управления производством в достижении запланированных результатов производственной деятельности.

Разработанные в диссертационной работе концептуальные основы совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством представлены на рисунке 5.

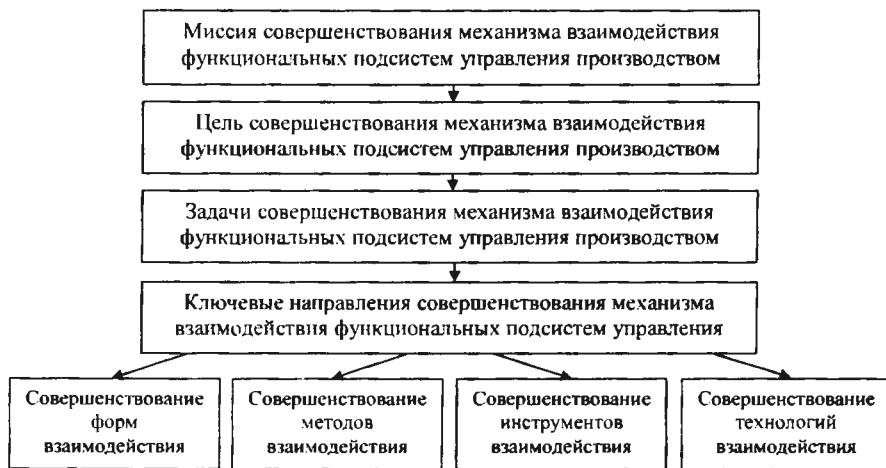


Рисунок 5 – Концептуальные основы совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством

Концептуальные основы совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством на промышленном предприятии разрабатываются исходя из:

- миссии, цели и задач управления производственной деятельностью и предприятием в целом;
- мониторинга состояния функциональных подсистем управления производством и уровня их взаимодействия;
- выявления основных проблем при взаимодействии функциональных подсистем управления производством, требующих решения;
- миссии, цели и задач механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством.

Результат воздействия управляющей системы на производственный процесс наиболее полно и точно характеризуется конечными результатами деятельности предприятия. В связи с этим, одним из ключевых аспектов совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством является определение миссии, которую можно обозначить как повышение

результативности деятельности предприятия, реализуемая посредством обеспечения эффективности производственной деятельности текущем периоде и в долгосрочной перспективе с помощью эффективного производственного менеджмента, что, в свою очередь, достигается путем обеспечения единства и согласованности взаимодействия функциональных подсистем управления производством за счет совершенствования механизма их взаимодействия (рисунок 6).



Рисунок 6 – Повышение результативности деятельности предприятия на основе совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством

Целью совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством является повышение эффективности деятельности менеджмента по обеспечению единства и согласованности стратегического и оперативного управления в достижении запланированных результатов производственной деятельности предприятия.

Исходя из цели совершенствования механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством, автором обозначены следующие задачи и основные направления совершенствования:

1. Совершенствование форм осуществления взаимодействия функциональных подсистем управления производством:

1.1. Совершенствование взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством путем систематизации и упорядочения организационно-функциональных взаимосвязей элементов функциональных подсистем управления производством;

1.2. Совершенствование взаимовлияния функциональных подсистем управления производством за счет повышения эффективности учета и прогнозирования изменений в подсистеме стратегического управления под влиянием изменений в подсистеме оперативного управления, и наоборот;

1.3. Совершенствование взаимозависимости функциональных подсистем управления производством посредством выявления и сохранения сфер относительной самостоятельности стратегического и оперативного управления.

2. Совершенствование методов механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством:

2.1. Повышение эффективности организационно-административных методов механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством за счет формирования эффективной организационной структуры, обеспечивающей рациональное распределение полномочий и зон ответственности менеджеров, принимающих решения по стратегическому и оперативному управлению производством;

2.2. Повышение эффективности системы мотивации персонала, принимающего участие во взаимодействии стратегического и оперативного управления производством;

2.3. Повышение эффективности нормативно-правовых методов за счет разработки и утверждения базы нормативно-правовых документов, содержащих согласованные проекты приказов, постановлений и других документов, регулирующих различные аспекты управления производственной деятельностью;

2.4. Повышение эффективности экономических методов путем формирования эффективной системы стимулирования и оплаты труда персонала, учитывающей его участие и вклад в организацию взаимодействия стратегического и оперативного управления производством и полученные результаты.

3. Совершенствование инструментов механизма взаимодействия функциональных подсистем управления производством за счет внедрения в практику его организации прогрессивных методов и технологий производственного менеджмента.

4. Совершенствование технологий взаимодействия стратегического и оперативного управления производством:

4.1. Повышение эффективности принятия управленческих решений на всех уровнях менеджмента производственной деятельностью за счет внедрения прогрессивных информационно-аналитических систем;

4.2. Повышение эффективности коммуникаций в процессе взаимодействия функциональных подсистем управления производством посредством расширения информационного пространства, интенсификации информационных процессов в производстве, путем внедрения автоматизированных информационных систем.

Предложенный концептуальный подход обеспечивает целенаправленность и системность процесса совершенствования, ориентирует его на устранение существующих недостатков во взаимодействии функциональных подсистем производственного менеджмента.

4. Разработана организационно-экономическая модель механизма эффективного взаимодействия стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии в конкурентной среде.

В диссертации разработана организационно-экономическая модель механизма эффективного взаимодействия стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии (рисунок 7), в которой учтены следующие специфические особенности взаимодействия функциональных подсистем управления производством:

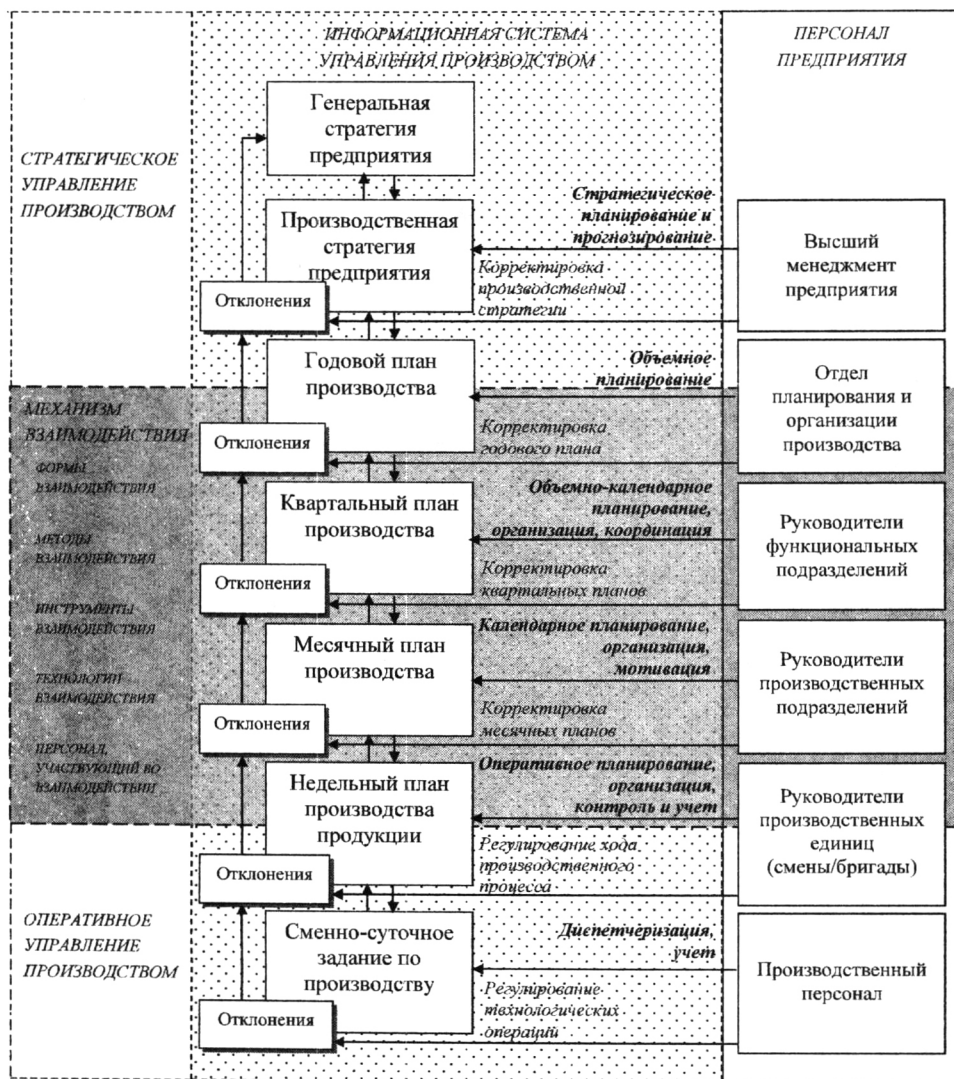


Рисунок 7 – Организационно-экономическая модель механизма эффективного взаимодействия стратегического и оперативного управления производством

1. В рамках единства стратегическое и оперативное управление производством должны обладать относительной самостоятельностью. Принятые на стратегическом уровне управления решения не всегда оптимальны, поскольку высший менеджмент не в состоянии предусмотреть все возможные ситуации, возникающие в производственной деятельности, в связи с чем, оперативный менеджмент должен

иметь возможность вносить коррективы в планы производства в рамках выделенных полномочий;

2. Взаимодействие стратегического и оперативного управления производством должно быть двусторонним, основанным на принципах обратной связи, способным определенным образом реагировать на управленческую информацию, полученную от другой стороны. Такая реакция служит ориентиром для корректировки последующих действий, которые обеспечивают приспособление как оперативного, так и стратегического управления не только к изменению внешней ситуации, но и к новому состоянию друг друга;

3. Стратегическое и оперативное управление производством должны быть заинтересованы в четком взаимодействии между собой:

- оперативное управление, как закономерный результирующий этап стратегического, должно осуществляться на основе информации, поступающей из подсистемы стратегического управления производством;

- стратегическое управление, в свою очередь, основывается на технологии принятия управленческих решений, ориентированных на долгосрочную перспективу, и на базе анализа информации о текущей деятельности.

Механизм эффективного взаимодействия стратегического и оперативного управления должен соответствовать целям и задачам управления производством, реальным условиям его функционирования, предусматривать надежные, сбалансированные друг с другом методы воздействия как на стратегическое, так и на оперативное управление и иметь возможности для их совершенствования.

Взаимодействие стратегического и оперативного управления должно быть оптимальным, что предполагает: оперативность и надежность, качество принимаемых управленческих решений как на стратегическом, так и на оперативном уровнях, минимизацию связанных с этим затрат времени; экономию общих издержек и расходов на содержание аппарата управления, улучшение технико-экономических показателей производственной деятельности и условий труда, долю производственных работников во всем персонале предприятия.

Эффективность взаимодействия стратегического и оперативного управления производством можно повысить с помощью более надежных обратных связей, своевременности и полноты информации, учета социально-психологических качеств персонала, обеспечения оптимальной структуры производства, количественного и квалификационного состава подразделений. Исходя из этого, отдельными элементами, в разработанной модели, автором выделены информационная система, как основная среда осуществления взаимодействия стратегического и оперативного управления производством, и персонал, с его мотивами поведения, интересами, ценностями, установками, устремлениями, как ключевой фактор в обеспечении четкого взаимодействия стратегического и оперативного управления в части эффективного выполнения утвержденных программ выпуска продукции.

Авторская модель механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления производством представляет собой совокупность элементов, обеспечивающих целенаправленное взаимодействие стратегического и оперативного управления в ходе реализации управленческого воздействия на ход производственного процесса с целью достижения запланированных результатов.

5. Предложен комплекс методических рекомендаций по совершенствованию и повышению результативности производственной деятельности промышленного предприятия на основе автоматизации информационного обеспечения взаимодействия функциональных подсистем управления производством.

В предложенном комплексе методических рекомендаций по совершенствованию и повышению результативности производственной деятельности промышленного предприятия ключевым направлением автор выделил автоматизацию информационного обеспечения взаимодействия функциональных подсистем управления производством.

Анализ показал, что до последнего времени решение вопросов автоматизации системы управления производством, информационного обеспечения и выстраивания документооборота на предприятии ЗАО «Типография «Радуга» системно не осуществлялось. На предприятии автоматизирован бухгалтерский учет в программе «1С:Бухгалтерия 8.2». Для ведения управленческого учета и проведения экономических расчетов применяется матрица (Excel) бюджетного планирования, которая позволяет сопоставлять плановые показатели с фактом, анализировать структуру затрат, изучать влияние отдельных элементов структуры затрат на общий финансовый результат и т.п., т.е. является основным электронным источником информации о производственной деятельности. В матрице отражаются все фактические затраты, осуществленные в отчетных периодах, что позволяет проводить анализ этих затрат в различных срезах, начиная от начисления з/платы по отдельным категориям сотрудников и заканчивая общей структурой себестоимости по каждой производственной операции. Заполнение этой матрицы осуществляется вручную бухгалтерией на основе данных из программы бухгалтерского учета.

В сложившейся ситуации, для эффективного взаимодействия функциональных подсистем управления производством автором предлагается в условиях модернизации печатного производства осуществить автоматизацию информационного обеспечения производственного менеджмента посредством внедрения автоматизированных модулей интегрированной информационной системы, способной обеспечить оперативный информационный обмен производственными и технологическими данными, а также их связь с параметрами стратегических планов производства.

В связи с этим необходимо выполнить следующие мероприятия:

1. Запустить в эксплуатацию новое технологическое оборудование (таблица 3), способное удовлетворить все возрастающие потребности заказчиков и включающее в себя интегрированную АС класса MES (Manufacturing Execution System – оперативного планирования и диспетчеризации производства), позволяющую в оперативном режиме обеспечить ввод и хранение информации о функционировании производства в объеме диспетчерских листов, а также непрерывный контроль параметров состояния технологического процесса в сравнении с оптимальными значениями.

2. Обучить производственный персонал работе на новом оборудовании (на начальном этапе запуска оборудования в эксплуатацию).

3. Создать систему мотивации, которая была бы нацелена на достижение максимальной производительности труда, при условии сохранения достигнутого уровня качества печати.

4. Осуществить качественный подбор производственного персонала при расширении объемов производства и предоставлении новых видов услуг.

5. Обеспечить эффективное управление производственным процессом, не допуская срывов в графиках выполнения заказов.

Таблица 3 – Модернизация печатного цеха ЗАО «Типография «Радуга»

Мероприятие	Срок запуска	Размер инвестиций	Срок окупаемости	Планируемый результат
Синхронизация работы двух печатных машин	Март 2011 г.	11,5 млн. руб.	12 мес.	1. Появление возможности печати за 1 прогон до 40 А3 (4+4); 2. Увеличение загрузки оборудования более чем на 30% за счет привлечения новых заказчиков; 3. Автоматизация информационного обеспечения управления производственным процессом

Модернизацию оборудования целесообразно осуществлять в соответствии с разработанной инвестиционно-финансовой моделью проекта, включающей в себя отчеты о предполагаемом движении денежных средств в динамике, отчеты о прибылях и убытках, прогнозные балансы. Сравнение показателей деятельности ЗАО «Типография «Радуга» до и после модернизации представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнение показателей деятельности ЗАО «Типография «Радуга» до и после модернизации

Показатели	До модернизации (без НДС), тыс. руб.	После модернизации (без НДС), тыс. руб.	Прирост	
			тыс. руб.	%
Доходы	555 712	602 823	47 112	8
Расходы	406 170	422 311	16 142	4,0
EBITDA	149 542	180 512	30 970	20,7
Маржинальный доход (справочно), %	27	30	3	11,3
Амортизация	47 841	51 770	3 929	8,2
Платежи по финансовому лизингу	18 133	18 133	0	0
EBIT	83 568	110 609	27 041	32,4
Проценты по кредитам	153	166	13	8,2
EBT	83 415	110 444	27 028	32,4
Налог на прибыль	12 681	16 890	4 209	33,2
Чистая прибыль (NAT)	69 133	92 077	22 944	33,2
NPV	53 140	65377	12 236	23,0
IRR		1169%		

Внедрение MES на ЗАО «Типография «Радуга» является одним из модулей и первым этапом внедрения интегрированной информационной системы управления предприятием, включающей в перспективе следующие блоки (рисунок 8).

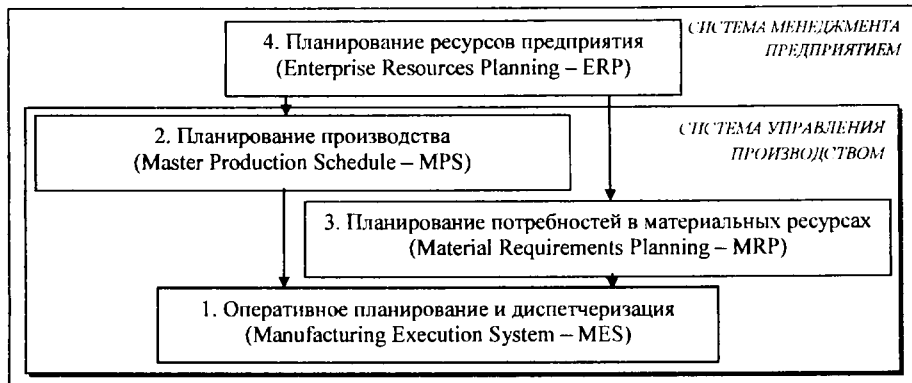


Рисунок 8 – Стандарты решений для автоматизации информационного обеспечения эффективного управления производством

Для эффективного управления производством на предприятии ЗАО «Типография «Радуга» в текущем периоде и долгосрочной перспективе, при благоприятных рыночных условиях, необходимо осуществить поэтапную организацию и внедрение интегрированной информационной системы управления производственной деятельностью, обеспечивающей оперативный сбор и обработку разрозненных производственных и технологических данных (внедряемая MES система), и их взаимосвязь со стратегическими планами производства (MPS и MRP системы), которая, в свою очередь, должна быть реализована на стандартизированной платформе и технологии (ERP системы). Эффективность стратегического и оперативного управления производством во многом определяется рациональностью и оптимальностью организации механизма взаимодействия между ними, реализуемого в рамках системы управления производством с применением современных автоматизированных информационных систем управления.

Таким образом, предлагаемые в диссертационной работе теоретические положения и методические рекомендации позволяют на практике осуществить совершенствование механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления производством, направленного на повышение его эффективности в конкурентной среде, в целях обеспечения результативности деятельности предприятия в текущем периоде и долгосрочной перспективе.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:

1. Немтинов Р.В. Роль механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления производством в конкурентной среде // Российское предпринимательство. 2011. № 7 (вып. 2). – 0,4 п.л.

2. Немтинов Р.В., Пыткин А.Н. Механизм взаимодействия стратегического и оперативного управления производством конкурентоспособной продукции // Российское предпринимательство. 2011. № 12. – 0,6 п.л. (авт. 0,3 п.л.)

3. Немтинов Р.В., Клименков Г.В. Развитие промышленности в муниципальном образовании / Совершенствование управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика: проблемы и инновации: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. (Пермь, Перм. ун-т, 14 дек. 2007 г.) / Перм. ун-т. – Пермь, 2007. – 0,08 п.л. (авт. 0,04 п.л.)

4. Немтинов Р.В. Влияние малого предпринимательства на инновационное развитие регионов: институциональный аспект / Материалы VI Всероссийской конференции молодых ученых по институциональной экономике (31 октября 2008 г., Екатеринбург) / ИЭ УрО РАН. – Екатеринбург, 2008. – 0,15 п.л.

5. Глезман Л.В., Немтинов Р.В. Теоретико-методологические основы механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления производством на предприятии. Препринт. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2009. – 3,5 п.л. (авт. 2,5 п.л.).

6. Немтинов Р.В. Особенности механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления производством на предприятии в конкурентной среде. Препринт. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2010. – 2,5 п.л.

7. Пыткин А.Н., Немтинов Р.В. Совершенствование механизма взаимодействия стратегического и оперативного управления производством на предприятии. Препринт. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2010. – 3,0 п.л. (авт. 1,5 п.л.).

8. Глезман Л.В., Немтинов Р.В. Моделирование механизма эффективного взаимодействия стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии в конкурентной среде. Препринт. – Пермь: Изд-во ООО «Полиграф Сити», 2011. – 2,2 п.л. (авт. 1,1 п.л.).

10 ~